

二〇一四年度 将来展望講座（第四回）

「塾高での学び―社会での仕事」

学びの共有 リーダーの役割

株式会社ローソン 代表取締役社長

玉塚 元一氏

慶應義塾高等学校 将来展望講座

「塾高での学び―社会での仕事」

開講の趣旨

「学問の目的は、知識、教養の範囲を広げ、物事の道理をつかみ、人としての役割を知ることにある」
〔学問のすすめ〕第二編〕と福澤先生は教えられました。

慶應義塾高校に学ぶ生徒は、高校を卒業すると入学試験を受けることなく、そのまま大学に進学することが許されます。進学の際には各学部の内容、大学生活の意味について、数多くの情報が提供されますが、残念ながら、それらが生徒自身の将来を考える素材に十分至らないのが現状です。生徒の多くは、自身の人間としての成長についてあまり考えることなく、漠然と就職に有利な学部選びに終了します。学校での生活が、実際に社会のなかでどのような意味を持つのか、社会で活躍されている方から、生きたことばをいただき、生徒たちにインパクトを与えることがぜひ必要と考えます。

このような視点から、生徒たちと同じ環境で学んだ経験のある卒業生を通して、実体験を踏まえたお話を聞く機会を設定する考えに至りました。塾高ではこうした試みを含め慶應義塾の目指す教育①**【社会の先導者の育成】**②**【総合的な人間教育】**の達成のために、今後とも最大限の努力をしてゆく所存であります。

■講演者プロフィール

玉塚 元一（たまつか げんいち）

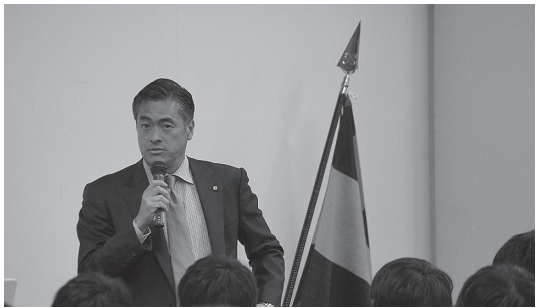
株式会社ローソン代表取締役社長

一九六二年五月二三日生まれ

（52歳）

略歴

- 一九八一年 慶應義塾高等学校卒業（第32期H組）
- 一九八五年 慶應義塾大学法学部卒業
- 一九八五年 旭硝子株式会社入社
- 一九九七年 ケース・ウエスタン・リザーブ大学経営大学院
MBA取得
- 一九九八年 サンダーバード大学大学院 国際経営学修士号取得
- 一九九八年 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
- 一九九八年 株式会社ファーストリテイリング入社
- 二〇〇二年 株式会社ファーストリテイリング
代表取締役社長兼COO
- 二〇〇五年 株式会社リヴァンプ設立 同代表取締役
- 二〇一〇年 株式会社ローソン顧問
- 二〇一一年 株式会社ローソン
副社長執行役員COO兼CVSグループCEO
兼CVSグループフードサービス本部長
- 二〇一二年 株式会社ローソン
取締役副社長執行役員COO兼CVSグループCEO
- 二〇一三年 株式会社ローソン
取締役代表執行役員COO兼CVSカンパニー社長
兼オーバーシーズカンパニー社長
- 二〇一四年 株式会社ローソン代表取締役社長



はじめに

羽田（校長） 皆さん、こんにちは。これから第四回将来展望講座を開催します。まず、これだけたくさんの皆さんが集まってくれて、校長としてもとてもうれしく思います。と同時に君たちは将来についてすでにいろいろ考えているのか、場合によっては悩んでいるのかなと感じます。

それも踏まえて、この講座の趣旨を私なりの言葉に変えて確認しておきたい。そのあと今日のゲストの玉塚元一さんを簡単に紹介させていただきます、本格的にお話を聞くという流れで進めていきます。

この将来展望講座は、大きな枠組として「塾高での学び―社会での仕事」というタイトルがついています。いずれ君たちは塾高を卒業し、おそらく多くの人たちは慶應義塾大学に進学し、それから社会に出ていく。社会にはいろいろな仕事があると思いますが、それぞれが仕事に就いて、それを通して社会貢献、未来貢献をする。これが君たちのこれから果たしていくべき課題、役割です。

では塾高の生活をどのように組み立てていくのか、という時間を自分なりに経験して、それを後々の

ために蓄積していくのか。これはとても大事なことです。この講座を通して、そのことを少しでも多くの塾高生に理解してほしい。それがこの講座の趣旨です。去年も同じ話をしたので、もし去年出ている人がいたとすれば、「またか」と思うかもしれませんが、もう少し具体的に将来のことを考えるところで、まず想像してほしいのが、君たちが自分で見ている景色、光景です。例えば、今イチョウの葉っぱが落ちてきれいだなという景色ももちろんそのうなのですが、もう少し自分の時間軸の中での、つまり自分の未来を考えた景色を思い浮かべてほしい。たぶんこれは三つに分けられます。一つは近景、近い景色です。三年生で言えば大学推薦が近景でしょう。どの学部にしようか、成績がどうかというようなことがたぶん気になっていると思います。そして、めでたく大学に入った。その次に見えてくるはずなのが中景、少し遠めの景色です。大学に入って本格的に大学の勉強を始める。これは当然、自分が社会に出てどういう仕事をするかということに密接に結びついていく時間になってくる。

そのときに大学生活を送りながら、じゃあ今度は社会で何をやるうかと考える。これが今の君たち、つまり高校の時点で言えば少し遠めの景色になる。

ここまででは一人ひとり嫌でもどこかで考えていかなければいけない景色です。

そして、三つ目に遠景、遠い景色。これを私は強調したいのです。

先ほども言ったけれども、将来についていろいろ自分で考えて、この道で頑張っていこうという仕事が見つかつたとする。そのときにぜひ考えてほしいのは、ただ自分のために仕事をする、あるいは自分が所属している組織のために仕事をするだけではなく、それを通して何らかの形で社会にお返しをしてほしい、社会に対して貢献をしてほしいということです。

それは君たちから見ればまだまだ未来の話。ということは、君たちの社会貢献とは未来貢献でもあるはずです。今すぐとは言いませんが、いずれどこかで、自分はそういうことも含めて自分の人生というものを考えていくのだ、キャリアをデザインしていくのだ、ということの頭の隅に入れておいてほしい。そのための一つのきっかけとして、今日のこの時間を君たちがうまく体験、体感してくれば、この講座の趣旨はまず実現できたと思っています。

その上で、これも言うまでもないことですが、塾高のOBにはすごい人がたくさんいる。去年講演し

てくださった楽天の小林正忠さんもそうですが、そういう了つたすごい先輩の中で、今日はまたとりわけすごい先輩をお呼びしています。ローソンの代表取締役社長、塾高の三十二期卒業の玉塚元一さんです。

プロフィールを見ると、いつもそれぞれの企業なり業種のトップを歩いていることが、字面だけでも分かると思います。おそらくその基になっているのはまさに塾高での学びだろうし、慶應義塾大学で勉強した事柄でしょう。同時に玉塚さんは塾高の蹴球部、それから大学に行っても体育会の蹴球部でラガーマンとしても大活躍されました。それも今の力の基盤になっているはずですよ。

そういった塾高あるいは慶應義塾の塾生としての経験もあわせて、今日はいろいろお話ししてください。パッと見たプロフィールの字面の裏側でどのような苦労をされているのか、あるいは何を考えてこういうキャリアを積まれたのか、という話もぜひしっかり聞いてほしい。

これだけ近いところで話をしてくださる。この空気自体は、普段ではめつたに味わえない、体験できないことなので、そのことも大切にしてください。また、最後には疑問や質問にも答えてくださるそうなので、積極的にその時間も活用して、講演を聞き

てよかった、もう一回自分を見つめ直そうという気
持ちになって帰ってくればと思います。
そういう期待を込めて、さっそく玉塚さんにお話
を伺いたい。私もワクワクしています。それではよ
ろしくお願いいたします。



ラグビーに費やした二十年

玉塚 皆さん、こんにちば。玉塚でございます。校長先生にめちゃくちゃプレッシャーをかけられて大変ですが、本日は塾高の中でもたいへん重要な将来展望講座にお招きいただきまして、まずは本当にありがとうございます。そして、いつもローソンを使ってくれてありがとうございます。「からあげクン」は食べてくれているかな。Pontaカードは当然みんな持っているよね。ありがとうございます（笑）。

早速、今日の講演の目的についてお話しします。僕は今たまたま経営者という仕事をしています。企業のリーダーという立場です。ただ、ここに来るまで、よく考えてみたのですが、僕は一九八一年に高校を出ているから、卒業後、三十年以上たっています。この三十年間、どんなことを考え、どんなことをやってきたのかということ、皆さんになるべく分かりやすくお話ししたいと思います。

皆さんの中には、経営に興味があるという人もいるかもしれませんが、お医者さんや先生になろうという人、芸術の道へ進もうという人もいるかもしれません。

僕は、事実は大それたと思っています。今日僕がお話しすることは生身の体験であり、事実です。こういう話をするときには、その中の二つか三つでも「それはそうだよな」というのが伝わればたぶんOKです。そんな感じでお話しさせていただきたいと思っています。

まず塾高の思い出というと、やはり僕はラグビーに出合ったことが非常に大きかったと思います。今日、ラグビー部の連中はみんな花園大会（全国高校ラグビー大会）前で練習のため、いないよね。ちよつと残念。ただ僕が塾高にいたときは今日のみんなの仲間と違って、二年のときも三年のときも神奈川県準決勝や決勝でいいところまで行くのですが、相模台工業高校が強くて勝てませんでした。

実は高校三年のとき、一所懸命頑張っても勝てないのだったらラグビーはもうやめようと思っていました。そして大学に行くときに、早い連中だと三月ぐらいから日吉のグラウンドのラグビー部に行くのですが、僕はウダウダしていた。大学に行ったら、喋よ、花よと遊ぼうと思っただけでも、ゴールデンウィークのころになったら何となくモヤモヤしてきて、「やっぱラグビーをもう一度やろう」ということで、結局高校の三年間、大学の四年間とラグ

ビーを続けました。

さらに、卒業して社会人になってからもずっとラグビーを続けました。途中シンガポールに四年ほど駐在したのですが、シンガポールは非常にラグビーが弱い。中国人や一部オーストラリア人がいますが、そのナショナルチームのメンバーとしてもラグビーを続け、最後、三十二歳で膝の靭帯を大けがするまで二十年ほど続けました。

僕らの時代、大学のころに、ものすごく厳しい練習をしました。山中湖に三週間ぐらい閉じこもって、ものすごくしごかれるわけです。今ではこのような練習は行われませんが、何度も泡を吹いて気絶しました。ぶっ倒れて、それで最後まで立っていた人間が秋の試合に出るといって、非常に原始的なメカニズムの中でやりました。

当時の慶應義塾大学のラグビー部というのは、今でこそ高校の花園大会で活躍したような選手が入ってきていますが、当時はAO入試のようなものがないため、そのような選手はほとんど入ってこられませんでした。いわゆる強豪校の出身ではない人、それと僕らのように塾高から行った人間が目標を決めてひたすら練習をする。

僕らのときは明治にも早稲田にも両方勝った。関

東大学対抗戦も四年のときには全勝優勝できました。しかし、ラグビーには対抗戦と全国大学ラグビーフットボール選手権という二つのタイトルがあるのですが、最後の大学選手権は決勝で同志社に負けて準優勝でした。

結論として僕がラグビーで学んだこと、ラグビーに出合っただけで本当によかったと思うことは、まさに小泉信三先生の「練習は不可能を可能にす」ということだったと思います。もう二度と山中湖の合宿はできません。五十二歳のおっさんだから無理だけれども、ただあの山中湖で「明治や早稲田を倒す」、そして「対抗戦、大学選手権で優勝する」という目標を決めて、本当に努力してやることによって巨象も倒せるということを実体験できたのは、ものすごく大きかったです。

そんなラグビーには本当に感謝です。そして一つのことをやり切ることの大切さ、チームワークを学んだのが塾高時代でした……そろそろ「おい、勉強の話はしないのか」と言われそうですね。校長先生に怒られないように、このあとしていきます(笑)。

シンガポールで過ごした四年

この辺りから皆さんの未知の世界に入っていくわけですが、まず就職をします。皆さんの中にはお医者さんになろうとしている人、先生になる人もいるかもしれないけれども、多くの人はたぶん就職しませんが。

実はそのころ、僕はあまり勉強しませんでした。どんな会社に行ったらいいのか、本当に分からない。ラグビーばかりやっていました。ただ、一つ思ったのが、何かモノをつくる製造業というのは経済の根幹で、社会に貢献している感じがあるなということ。もう一つ、海外で活躍するビジネスマンになりたいと、ものすごく思いました。

それと三つ目は変な理由ですが、慶應のラグビーの先輩がいないところに行きたいと考えました。慶應のラグビー部では、それだけ珍しい体験をしました。ラグビー部で死ぬほど練習して、非常に貴重な体験をしている人間が結構みんな同じ会社に行くのです。先輩にうまいものを食わされて行くわけです。深く考えないで、「うまいステーキ食わしてもらったよ」みたいなものでね（笑）。これはまず

いだろうと。僕にはせっかくの希少価値があるのだから、先輩がいないところに行こう。就職のときは、この三つの選択理由がありました。

そして、たまたま旭硝子という、ガラスでは世界で一番の生産量の、化学品や電子部品などを扱う会社に拾ってもらいました。

そこに決めるにあたって、すごく貴重なアドバイスをくださった先輩がいます。僕が「海外で活躍するビジネスマンになりたい」という話をしたら、「だったら玉塚君、商社なんか行っても君の成績では海外には行かせてもらえないから、メーカーで海外の拠点がたくさんあって同期がすごく少ない会社、例えば旭硝子、旭化成、パナソニック（松下電器）……」などいろいろ候補を挙げてくださったって、僕はそのうちの一家に入ったわけです。

僕はこの会社に十三年お世話になりました。当時も非常によかったし、今もものすごくいい会社だと思えます。最初は千葉県の工場に配属になりました。やはりメーカーの現場は工場、モノをつくる場所です。この工場に配属されて丸二年間、ヘルメットをかぶり、安全靴といって鉄が落ちてきても足を傷めない靴を履き、三交代勤務。稼働は止められないから、三回転の交代で工場を守りました。

ここで、今でも覚えているのですが、工場の事務所
所で初めてのミーティングのようなものがありました。
た。僕の同期の仲間、理工学部出身の連中なども
東大卒や早稲田卒の人がいて、みんな優秀です。先
輩や課長、部長がいる打ち合わせのときも、僕の同
期は「いや、こう思う」「ああ思う」と結構みんな
発言するわけです。僕は一言もしゃべれなかった。
それ以上に何を言っているか分からなかった(笑)。
でもそのときに、「そうか。これがこれからの、
ラグビーではない戦いなんだな」とスイッチが入っ
たのです。僕はそのときに決めたことが一つあった。
今もそうしていますが、分からないことは次の日に
先延ばしにしないで、その日に必ず分かるようにな
ろうと決めたのです。

ところがこれが大変でした。分からないことだら
けですよ、化学品の工場だから。口〇ぐらいしか
分からないわけですよ(笑)。なぜこのタンクとこ
のタンクを混ぜるとこんなものが出てくるのか。な
ぜトラックではなくて船で運ぶのか。なぜこのドラ
ム缶にこんなマークが貼ってあるのか。なぜ品質管
理をするときに、こんな頻度でこれだけ細かいとこ
ろまで見るのか。

分からないことだらけですが、ここでもやはり先

輩方にもものすごくかわいがっていただいた。ウザい
ぐらい質問しまくるわけです。でも工場の製造現場
の人たちはみんな親切。聞かれて教えることにすご
く喜びを感じている。「おまえ、そんなことも知ら
ないのか。こういうことだよ」と。

それで二年がたち、同期で早稲田出身の多昌君と
いう、ものすごく優秀で、最初のミーティングで
ベラベラしゃべっていた仲間から、「おまえのその、
恥も外聞もなく質問しまくって吸収するパワーは
あっぱれだ」と言われたのです。「そんなことねえ
よ」などと言っても、僕は内心すごくうれしかった。
確かに二年たったら、多昌君より僕のほうが旭硝子
の化学品のことは少し分かっていたかもしれない。
それから、僕は海外で活躍するビジネスマンにな
りたかったので、工場勤務が終わり本社の配属にな
ってから、上司に「海外に行かせてください」と
ずっとしつこく言っていた。

そうしたらあるとき、常務に呼ばれて、「玉塚君、
海外に行きたいと言っているけど本当か」と聞かれ
ました。「本当です」。「英語はどうなんだ」「まった
く問題ありません」。しゃべれなかったけどね(笑)。
一応、英会話教室に週一回通っていたけれど、それ
では無理ですよ。ただ「まったく問題ありません

ん」と言い切った。

ちょうど、これからは東南アジアだということ、シンガポールが注目を浴びていたころです。西暦で言うと一九八九年。一九八五年にプラザ合意があり、そこから円高にガッツとシフトしていった。日本の製造業の競争力が失われ、どんどんみんな国内から東南アジアに生産拠点をシフトしていったわけです。そこに対していろいろな商品を売っていく。小さいながらもそのオフィスの化学品部門の責任者に、という話をもらいました。

「これは若い馬力のあるやつが、変な先入概念なくチャレンジしたほうがいいと思う。おまえ、やってみるか」「やります、絶対やらせてください」。しかし「条件がある、結婚しろ」。当時、独身の駐在員はまだ許されていませんでした。そこで僕は答えました。「結婚します」(笑)。そんなので、できるわけがないよな。でも、まあいいや、何とかやれる範囲でやろうと……。結局、結婚の約束は果たせず、「すみません。独身で行ってもきちんと品行方正に頑張りますので」ということで、東南アジアへ独身で四年間行きました。

でもこの経験が、僕の中ではものすごく大きなものになりました。小さいチームですよ。当時僕がい

たチームは五人ぐらいで、インド人と中国人、マレーシア系という日本人ではない仲間と、非常に頼りないリーダー。

その中で、本当に東南アジアの商売が伸びていき、「よし、インドネシアでこのような物流拠点をつくらう」「あのフィリピンの販売会社を買ってしまおう」「あそこにこんな生産拠点をつくらう」……。まさにビジネスですよ。今やっているようなことにつながっていく、そんな体験をしました。

しかし、それは僕独りだけでできるものではまったくありませんでした。そのため、本社からとっかえひっかえ人がやって来ていました。「東南アジアは大事だから、そのキーパーソンの玉ちゃんに頑張ってもらわなければいけないから」。だから僕には同時に八人ぐらいの上司がいました。フィリピンの相手、あるいはベトナムの相手と一緒に交渉してくれては「このあとはこのようにやっておいでくれ」「はい、分かりました」と。

この四年間で、商売や経営ビジネスはものすごく面白いなと感じました。そして、この辺りから、経営や組織を引っ張っていくこと、会社を動かして新たな価値を創造することは非常に面白いのではないかと思います。

MBAで経営の基礎を修得

そして、自らチャレンジへ

そんなころ、帰国することが決まった矢先の僕は、回覧板に掲示されたある情報を目にします。回覧板と言っても皆さんは知らないよね。昔はメールやインターネットがないから、回覧板という掲示ボードにお知らせが貼ってあり、読んだらそこに判子を押していました。普段はどうでもいい情報が多いのですが、そこで「経営学を徹底的に学ぼう」という文字が目飛び込んできました。「ああ、これだ」と思ったのです。

商売はものすごく面白かったけれども、いざ会社を経営していこうとすると、例えば貸借対照表とか会計上、会社がもうかっているのか、もうかっていないのか、キャッシュフローステートメント、マーケティング、ファイナンスとか、あらゆる基礎体力が必要になる。

そこに掲示されていたのは経営学という大学院、MBAの案内でした。僕はその存在も全然知らなかったのですが、「経営は面白そうだし徹底的に一回勉強したい」、その一心ですぐに申し込みました。

すると仕事の成績がよかったため、すぐに社長面接になって「おまえ、本当に大学院に行けるのか」「まったく問題ないです。行けます、頑張ります」と話が進んでいきました。

結果、五十校ほどの候補リストの中で、何とか拾ってもらった学校に行くことができました。僕はシンガポールの駐在のあと、アメリカのオハイオ州の大学院に通いました。

今でも忘れない最初の授業。会計の一〇一という基本の授業です。アメリカの大学では、座席が斜めになっていて、みんなの前にそれぞれの名札が立っている。先生がツウウェイでコミュニケーションしながら授業が進む。バランスシートといって黒板に線を引き、左側と右側に分かれたそれを指して、先生は「なぜ分かれていると思う？」と尋ねました。僕は質問されて、下手くそな英語で汗をかきながら必死に答えました。

僕は涙が止まらなかつた。なぜか、すごく勉強したかつたのです。

これは自慢話でも何でもないんだけど、そこから本当に全部飲み込んでやろうと思つて、ほとんどの教授と親友になり、また分らないことを聞きまくつた。みんなはだいたい一学期（一セメスター）

で四科目取るのですが、僕は面白かったから六科目取ったら、あつという間にMBA取得に必要な六十単位を取ってしまった。さらにデュアル・ディグリー・プログラムといつてもう一つの学校に行き、会社に言わせたら六十単位取ればいいところを、僕は二つの学校で二年間に九十単位取得しました。

超興奮状態だったんですね。例えばフィリピんで販売拠点をつくり、自分が会社の役員になって、どうやったらこの会社をよくできるのかを考える。それがものすごく面白いのです。しかし、何か基礎体力をつけなければいけないという危機感が強くあった。それで超興奮状態で勉強した二年間でした。

最終的に、僕は成績が非常によかったということ、両方の学校から表彰されました。あり得ないよね、この僕が、ね(笑)。

僕がこのビジネススクールの二年間で得たものは何だったのか——。僕は皆さんと違って高校と大学のときに勉強しませんでした。アカデミックの部分でのコンプレックスがあったんだよね。「やっぱり多昌や東大のあいっにはかなわないな」と。だけれども、そのコンプレックスがこの二年間でスーッとなくなつたのです。分厚い英語の本でも、気合と根

性で読めば何とかなる。これが最大の得たものでした。

もう一つ得たものがあつた。アメリカの大学院は今の僕のように、卒業した先輩の経営者がしょっちゅう話しに来るのです。それが彼らの社会貢献でもあるし、こうして話すことにより、その中から次の経営者が生まれることに対して、ものすごく喜びを感じる人たちでもあるから。

アメリカだからキャップにジーパンで、舞台の上にあぐらをかいて座って話しているのです。三千億の会社を自分一人で立ち上げた人間が、「僕の製品はこうやって社会、世の中を変えるんだ」「こういうことを成し遂げたいんだ」と、自分の言葉でウワーツと話すわけ。

一方で、当時僕がいた旭硝子、あるいはもつと大きな会社の経営者に対して僕から見えていた風景は、本当はそんなことはないんだけど、黒塗りの車に乗って脂ぎった髪をして、六時ぐらいになると料亭に行くというイメージでした。だから、絶対このアメリカの連中には勝てないなと、すごく思っていました。

だから、僕は「これはまずい、早く経営の実体験をしなければいけない」と思ってしまった。そして、

できるかできないか分からないけれども、やはり小さくてもいいから自分で会社をつくって経営しようと考えたのです。

旭硝子の石津進也さんという方は、僕が千葉工場にいたときの上司でした。べらんめえ調のすごくいい方で、僕をシンガポールに送ってくれた人です。

その石津さんが次期、旭硝子の社長になるという記事が日本経済新聞に掲載されました。偶然ですね。サラリーマン的には自分の知っている人が社長になるのはOKです。流れはいいぞ、と（笑）。だけど、無謀にも僕は辞めると決めました。

「辞めにくくなつたな。でもウジウジしていてもしょうがない。石津さんに直談判だ」と、日本で石津新社長にお話をしました。「このままでは日本の経営はまずい。アメリカでこんなこと、あんなことがあった」「玉ちゃんは何を言いたいんだ」「僕は外で小さくてもいいから経営の仕事にチャレンジしたいです」。そうしたら石津さんが、「新米社長としては『ふざけるな』だけど、おまえの友人としては『やってみろ』。でも世間は甘くない。失敗したらいつでも格好つけずに帰ってこい」と。ボロボロ涙が出た。

実はその時点では、僕は辞めたあと、どのように

するか、何も決めていなかったわけですよ。ところが社長とその瞬間に合意ができた。こうなったら辞めざるを得ないですよね（笑）。それで僕は旭硝子を去るのです。

ただ先立つものもなかったもので、たまたまご縁があつて日本アイ・ビー・エムという会社に入りました。そこで仕事をしながら、こういう商売、あいう商売をやるうと考えていた。そして三社目に訪問したのがファーストリテイリング。ユニクロをご存じですよ。ここで柳井正さんにお会いします。



経営者人生に影響を与える三人との出会い

ユニクロは、おそらく現在は国内に八百〜九百店舗あると思いますが、一九九八年当時、まだ三百店舗、年商八百億ぐらいの会社でした。今では考えられないかもしれないけれど、当時のユニクロは変な万歳マークの看板で、お店ではナイキやリーボック、アディダスのTシャツをたくさん売っていて、「三百九十円、安いですよ」という真っ黄色のチラシを毎週配っているような商売をしていました。

僕はアイ・ビー・エムの社員として、柳井さんにコンピュータの営業に行きました。ITも分からないのに「御社はこれから中国の生産拠点と日本の店舗をなるべく短い距離で近づけて、需要予測の精度を上げて、生産の精度を上げて、サプライチェーンの効率を上げて……」というような能書きを言いまわった。僕の過去の中で、今でも恥ずかしい最悪のプレゼンテーションです。

柳井さんに別室に呼ばれて、「君は何をやりたいんだ」と聞かれました。この人の迫力には嘘をつけない。「僕は商売というか経営をやりたいです」。すると、柳井さんは「玉塚君、経営や商売はMBAと

かコンサルティングでは絶対にできない」と言ったのです。また、さらに続けてこう言いました。

「一所懸命考えて、なげなしのお金で場末にお店を出しました。まんじゅう屋でもTシャツ屋でも何でもいい。それでシャッターを開けた。しかし誰も来ない。なぜ来ないんだろう。やっぱり商品がうまくプレゼンされていないのかな。照明が暗いのかな。認知が足りないのかな。ようやくお客さんが入ってきた。クルッと回ったけれども何も買わないで出ていった。そうこうしているうちに従業員にもお金を払わなければいけない。ものもつくらなければいけない。銀行に預けているお金がどんどん減っていく。やっぱり価格を下げなければいけないのかな。もっと品質を上げなければいけないのかな……と悩み苦しみ続けなければ経営者や商人にはなれない。おまえは間違っている」。

説教される筋合いはないですよね(笑)。でもありがたいことに、そういうことを言っていた。僕はこの人のところで丁稚奉公して、商売の基本や何をやったらいいのかを学ぼうと思いました。

ところが問題が発生します。それは何か。僕も一応そのときには奥さんがいました。その奥さんがとても心配したのです。だから、旭硝子を辞めるとき

に妻にはものすごく怒られた。反対もされた。でも次に入ったのは、まだグローバルなアイ・ビー・エムですよ。

このときユニクロは山口県に本社がありました。山口のジーパン屋ですよ。これはまずいなと思ったときに、ちょうど長女が生まれます。だから病院で奥さんに「また会社変わるけど大丈夫だから」「えっ、パパ、また？ どこ？」「山口なんだけどね」と。それで何とか説得して、ユニクロに行くわけです。

一九九八年にユニクロに転職したのですが、そこから会社はものすごい勢いで成長していきます。売上げが一十億を超えたあとに一気に二年間で四千億まで伸びる。ユニクロブームがありました。しかしそのあとブームがはじけて、これが三千億まで下がっていったという、ローラーコースターのような時代を七年間、僕は柳井さんと一緒に仕事をしました。

前半戦は急成長を支えるために、例えば週末などは東京に出てきて、ホテルの部屋を貸し切つてずつと人の採用をするなどしていました。とにかくわれわれリテール（小売）の商売は、インターネットの商売などと違ってものすごくアナログです。一十億が四千億になるためにはそれだけの店舗を出さなけ

ればいけないし、中国の生産拠点を確保しなければいけない。それだけの店長、社員を育成しなければいけない。その急成長をみんなが必死に支え合った。そのあとブームがはじけて、売上げが急降下していく。これは本当に苦しいです。このまま会社がなくなってしまうのではないかというぐらい急降下していき、組織がバラバラになる。みんながチームとして一体感が持てなくなる。創業者である柳井さんもとてつもなくイライラする。

組織がおかしくなりそうになったとき、「おまえがやれ」という話になり、僕は社長をやらせていただきました。僕が社長で柳井さんが会長ということ、何とかもう一度、成長軌道に戻すための仕事をしました。

結局、社長を三年やったあと、二〇〇五年にユニクロを辞めて、念願かなって自分たちの会社をつくりました。澤田貴司さんといって、僕が旭硝子にいたときに伊藤忠商事と一緒にいろいろな商売をし、そのあとユニクロでも副社長、常務として一緒に商売をした人とリヴァンプという会社をつくりました。

これは次のような会社です。日本にはたくさん可能性のある会社やブランドがあります。ところが残念ながら、いま一つ経営リーダーシップが足りない

ためにおかしくなってしまう会社、成長できない会社がたくさんある。そういう会社に突入していった、その会社を元気にしていく。

例えばクリスピー・クリーム・ドーナツ (Krispy Kreme Doughnuts) やアンティ・アンズ (Auntie Anne's)、コールド・ストーン・クリームリー (Cold Stone Creamery) などをアメリカから持ってきてゼロから立ち上げる。また、つぶれそうな会社に投資して、そこに入っていくってその会社を元気にするといったことをするチームです。現在は百五十人ほどの仲間になって、今もいろいろな会社を経営したり立て直したりしています。

旭硝子もユニクロも、そこそこ大きい会社ですが、リヴァンプ自身はベンチャーです。この経験でものすごく思ったのは、立ち上げ後の二年、三年はものすごく大変だったということです。

また、靴の卸の会社にも突入していきました。結果としてこの会社は倒産しました。やはりおかしい経営をしていたら、その会社の企業理念・企業風土がおかしくなったら、会社は本当につぶれるのだという経験をした。この経験は非常に大きかったです。

そのあと二〇一〇年、新浪剛史さんという人から「玉塚君、ローソンの業務の幅が非常に広がって

きて自分一人では見きれない。手伝ってくれ」と声を掛けられました。「無理です。自分の会社をやっていますから」「いや、来てくれ」「リヴァンプでやらせてください」「リヴァンプでは駄目だ。おまえが来い」「駄目です」。こうしたやり取りを十か月ぐらい続けました。

リヴァンプをつくったときの僕らのビジョンは、少し生意気な言い方ですが、経営者の梁山泊モデルといって、経営をしたい人間が集まってきて、すごく難易度の高い案件に突入していくというものです。そうやって腕、技術を磨いて、それをみんなで共有して、また次のチャレンジをして経営者として育っていく場をつくろうというコンセプトでした。

たまたま澤田さんと一緒に代表をしていたので、彼に話をして「ちょっとローソンに行ってくるよ」と言うと、彼は一言「ふざけるな」と。こんな話もあったのですが、最終的にはローソンに行くことになり、二〇一〇年から参画しています。

ローソンのトップとして何を思うか

少しだけローソンの話をします。たぶん皆さん、こういうのも興味があるかなと思うので。コンビニエンスストアは今、日本に五万五千店舗ぐらいあります。セブンイレブン、ローソン、ファミリーマートが大手三社です。

企業理念はすごく大事です。例えば何かのチームや組織があったときに、その組織が何のために存在するのか、普遍的に何を成し遂げようとするのかを表しているのが経営理念や組織理念です。これがきちんとしている会社とそうでない会社は、根本的に全然違うのです。われわれローソンは「私たちはみんなと暮らすマチ」を幸せにします。」というのを企業理念にしています。

日本の「マチ」はどんどん変わってきている。例えばこの日吉の「マチ」、あるいは東京のど真ん中の「マチ」と、高知や北海道の札幌、あるいは鹿児島島の「マチ」を比べたら、みんなそれぞれ風景が違いうし、それぞれの「マチ」固有の問題がある。われわれはご近所のお店として、その地域に貢献しているのではないかというのが基本的な考え方です。

現在、約一万二千店舗あり、毎日、九百五十万人ほどのお客様が来店されています。皆さんに持っていただいているPontaカードの会員数は六千五百万人になっています。

アルバイトや関係業者の皆さんを含めると二十万人もの組織です。だいたい一店舗に三千種類の商品が置いてあります。全国の物流拠点は百で、トラックが一日三回、二千五百台のトラックが地球一周回るぐらい、いろいろな地域に商品を届けています。

ある意味、われわれの商売は完全に社会インフラ化しています。例えば田舎に行くと八百屋さんもない、この間まであったスーパーがなくなってしまう、本屋さんもない、そして高齢化が進んでいる。そんな中でわれわれがお年寄りの方々にも召し上がっていただけるようなお弁当やおにぎりを何とかお届けする。そういった店を整える。そして二十四時間明かりが灯っている。東日本大震災のときもしかし、いろいろなタイミングで社会的なインフラとしての責任が非常に大きくなっている業態です。

今は少子高齢化、核家族化しています。核家族化ということは家族の単位がどんどん小さくなってきている。僕らのころは、うちのおふくろが家族みんなのために大量にスーパーで買い物してきて、それ

をトントンやりながら調理していた。しかし、今は一人だけ、あるいは二人だけという家族がどんどん増えてきている。そういう中で、やはりご近所のお店に対する期待値は非常に上がってきています。

小型のネイバーフッドストア（近所のお店）のよきな業態でとにかく社会に貢献していこう。そのためにはすごくいい商品が必要ですよ、ね、「マチ」の変化に対応していきましょう、ね、というようなことが、われわれのやっている商売です。

商売に関連して一つだけお話しすると、『月刊商業界』という雑誌があるのですが、その創業者の方がこのような言葉を遺されています。どんな商売にも通じるので皆さんに共有します。

「店は客のためにあり。店員と共に栄え、店主と共に滅びる」。

どんな企業でも、車を売っていても、家電製品を売っていても、われわれのようなコンビニエンスストアでも、お店は何のためにあるのでしょうか。商売は何のためにあるのでしょうか。先ほど、柳井さんのお話に出た、場末にお店を出したときにお客さんが誰も来ないという状況。これが商売の原点ですよ、ね。お客さんに喜んでいただけるのか。お客さんの「いいな、おまえのローソン」「行くよ」「買って

あげるよ」「また来てあげるよ」がすべてですよ、ね。お店はお客さんのためにありますが、僕が店長です、僕が社長ですと言って、社長独りで全部できませんか。おいしいおにぎりが作れますか。笑顔のあいさつが二十四時間できますか。僕だけではできないですよ、ね。

ローソンとして何を成し遂げるか、ということもみんなと共有して、そしてみんなで力を合わせて、目線を合わせていい店をつくらう、いい商売をしようとする。店員と共に栄えるのです。仲間が大事なのです。大切なだけではなくて、その人たちと目的を共有することが大事です。基本的な考え方を共有することが大事です。それで初めて栄えるのです。

でも、終わりは厳しい一言ですよ、ね。「最後は店主と共に滅びる」。店主が、実際にお店で起こっていることがだんだん見えなくなってくる。お店から離れてゴルフばかりやるようになってきた。でも店ではいろいろな問題が起こってくる。あるいは店主が方向性を示せなくなってきた。みんながどうやったら栄えられるのか共有できなくなってくる。そうすると少しずつおかしくなってくる。

これ、店を会社に置き換えてみるのです。「会社は客のためにあり、従業員と共に栄え、社長と共に

減じる」。こういうことです。これが商売の話です。

学びの共有の話をします。僕の過去を振り返ってみて、根底にあった動機は何かということですが。僕はいろいろな会社を経験しているけれども、キャリアプランとか、どうやって自分のキャリアを形成していくか、ということ考えたことは一度もありません。どちらかと言うと、今もそうですが、目の前に壁がバツとそびえ立つのです。その目の前の壁に向き合って、それを突破することに全力を傾けてきたというのが過去の流れです。

例えば旭硝子に入ったときに、絶対、この工場の現場で分からないことを何も無くして現場で貢献しようとした。シンガポールに突入していったときは、英語も話せなくて最初の半年ぐらいは本当に苦労しました。何を言っているか分からなくて涙が出そうなきもあつたけれども、この拠点を必ず旭硝子にとって重要なものにしていこうと思った。ラグビーにしても、目の前にラグビーがあつたのでとにかく全力で取り組んだ。

以後も、一つのことには全力で取り組んでいるのを誰かが見ている、「玉塚君、今度はこの壁に向き合ってみてくれ」「じゃあチャレンジしてみましよう」と進み続けた。

今は、僕はローソンで二、三十万の人たちと一緒に、どうやったら「マチ」を幸せにできるのか、どうやったらもつといい商品を提供し、もつとローソンファンを増やせるのか、この時間帯に売上げを増やす方法は何か、どうしたらこの地域でもつと元気になれるのか、フランチャイズビジネスのこと、加盟店のオーナーさんにもつと元気になつてもらう方法……そんなことばかりをずっと考えている。その繰り返しです。



出会い、経験から学んだこと

僕はよくいろいろな人から、転職の相談を受けます。僕の話聞いて皆さんに決して勘違いしてほしくないことがあります。僕はたまたまいろいろなご縁があつて、挑戦してきて会社を変つた人間です。しかし、「転職しようと思つています」と後輩が相談しに来ると、ほとんどの人に「するな」と言います。「おまえは今のことに向き合ひきつたのか、やりきつたのか。こういうこと、ああいうことをやつてみたのか」「いや、まだやつていません」「それをやつてから転職を考えるべきではないか」と言います。だから僕の話、会社を変えることの勧めとは絶対に捉えないでほしいのです。

僕は就職の相談を受けると、どの会社に行つたらいいかはご縁で、大事なものは入社してからだとよく言います。入つてから本気でその仕事に向き合えるかどうか、その癖がつけられるかどうか次第です。縁なんですよ。

挑戦するリスクと挑戦しないリスクがあるけれども、やはり挑戦しようとするリスクは感じますよね。僕の挑戦はあまりにも無謀でした。けれども

「いや、このジープン屋がつぶれちゃつたらどうしよう」とか、「これで奥さんと離婚になつちやつたらどうしよう」などとマイナス面ばかりを捉えるのはよくない。うちの奥さんはすごくサポートしてくれたから感謝しているけれども、やつぱりいろいろ考えますよね。

一方で、挑戦しないリスクもある。挑戦しなかつた時間や挑戦しなかつたことによつて出会えなかつた人がいるわけです。当然慎重に考えなければいけないけれども、やはりチャレンジするのは大事なかなと思います。そして出会いに感謝ですよ。

僕の場合はこうやつて振り返ると、旭硝子の石津社長に本当にいろいろお世話になつたし、実は旭硝子を退職したあとも、いろいろなときにお誘いを受け、薫陶を受けています。

僕がユニクロを辞めたと新聞発表された朝一番に電話をしてきたのは石津さんです。こんな話をしてはいけないけれども、「ご苦労だつたな。旭硝子のアメリカの責任者をやつてもらいたい」と実は言われました。涙が止まらないですよ。

柳井さんからは本当に商売の原理原則をたたき込まれました。どれだけお客さんが大事なのか、どれだけ店員と共に栄えることが大事なのか。全部ゼロ

ベースで考えろ、思い込むな、既成概念をぶち壊せ。今も年に三回ぐらいごあいさつに行つて、行くたびに説教されます。「ナチュラルローソンとかいろいろやっていくけれども、一本に絞れ」「いやいや、柳井さん、聞いてください」（笑）みたいなことをやっています。

柳井社長は、今僕がしているような講演が大嫌いな方です。でも、「うちの加盟店、フランチャイズオーナーが集まる総会で、柳井さん、商売の原理原則のお話をしてください」とお願いすると、「君に頼まれたら断るわけにはいかないだろう」と言つて来てくれて、一所懸命お話ししてくれた。感謝ですよ。

澤田さんは、一緒に会社を立ち上げて、わがまま坊主が「ローソンに行くよ」と言つたときも温かく送り出してくれた。明日も会いますが、今も本当にいい仲間だし、この方もすごい経営者だと思います。

新浪さんはローソンのあと、今サントリーホールディングスの社長をやっています。そして安倍政権における日本の規制改革などの仕事もやっています。彼からはやはり大きいビジョン、どのように国が動いているのか、それがどういふことなのか、という刺激をすごくもらいました。

出会いに感謝。先ほどお話しした出会いや、皆様さんの目の前にあるチャレンジ、やってみようという挑戦に対して、真摯に向き合ったり、それらを一つひとつ大切にしたりすることがものすごく大事なのではないかと思います。

それと、商売的に言うところの感受性と実行力、行動力が大事です。商売はいくら会議室で話をしていても実行しなければ駄目です。感受性と実行力はものすごく大事だと思っています。先ほどシンガポールのオフィスの話をしましたよね。回覧板が回つてきたら「経営学を徹底的に学ぼう」と書いてあった。「これだ」と思うのは気づき力や感受性ではないでしょうか。

でも「これだ」と思ったあとに、MBAって何だと言つて、アプリケーションを出したり、TOEFLなどの勉強をしたり……行動しなければ始まらないし、結果としてそこへ行かなければ駄目ですよ。柳井さんに会ったときに、いきなり「場末にお店を開いて……」なんて話をされた。山口のジーパン屋のおやじですよ。でもこの人はすごい商人です。丁稚奉公してこの人と一緒に商売をしてみようと感じた。こういう感覚はすごく大事。だから感受性と実行力は大切です。

さらに、目標と志も重要。偉そうに話しているけれども、僕が皆さんの年齢のときには目標も志もまだなかったと思います。分からなかったと思う。けれども、例えば、今僕らが逗子にいて、この船はカリフォルニア州のサンフランシスコを目指すから、今はまずハワイまで行こうというような目標が明確な船と、目標がない船では、当然、推進力は全然違います。それは個人も組織もそうですよね。すでに目標や志を持っている方々はすごいと思う。尊敬する。しかし、持っていない人でも、漠然とした「こういう人間になってやろう」「こういうことを成し遂げられるような能力をつけていこう」という思いを持つことは大切です。先ほど校長先生のおっしゃった遠い風景、遠景ですね。ものすごく大事だと思います。

僕にとつて、四十代ぐらいまでの最大のモチベーションは「成長」でした。自分が成長していると感じるものがものすごいモチベーションでした。それはなぜか。シンガポールにいるときは、英語も話せなかったし、商売も分からなかったし、人脈もなかった。でもその中でみんなに助けられて、もがき苦しんだ。

そのときに、ふと成長した自分を体感した経験が

ありました。そうか、壁がある。もがく。でも壁を突破したあとには成長した自分がある。それをイメージすると、今度はだんだん欲が増して、壁が欲しくなってくるのです（笑）。

今もがいている最中かもしれない。しかし、それ以上にどうやってローソンをもっといい会社にしたらいいか、みんなと会社を一ミリでもよくするんだという気持ち、今の気持ちです。ですが、途中の過程では成長が最大のモチベーションでした。

成長といっても、植物と人間では差があります。植物は成長しているときは生き生きとしています。だけど隣にビルが建って、かわいそうに日が当たらなくなったら枯れてしまう。でも人間は自分の足でいくらでも移動できるし、水を吸いに行けるし、太陽を浴びに行ける。特に皆さんぐらいのときは無限大の成長ポテンシャルがあると思います。

学び、成長を繰り返し社会に貢献する

自立型人間、依存型人間。これもすごく大事です。て、そのような人たちにきちんとメッセージを伝えてやらなければいけないと思います。僕はユニクロのとき、何百という人を採用しました。社長をやっていたときは急成長していく段階で、厳しい会社だったから三か月に一回、部長や課長を面接していました。「おまえはできていないからC」「おまえはできているからA」「おまえはすごく成長しているから、次はここに昇格」とか、そういうことを何百人もやるわけです。

それで思ったことは、すごく成長していく人と残念ながら成長していかない、結果が出せない人の根本的な差は、自立か依存かの差ということです。自立型というのは基本的に矢印が自分に向いているのです。

例えば店長の面接をします。うまくいかなかったとき「いや、やはり僕はスタッフのトレーニングがまったくできていなかった」「チラシをまくエリアを考え抜いていなかった」「お店が汚かった」「お店が明るくなかった」「もつとあの商品の在庫を持つ

ておけばよかった」と考える。これは自分に向いた矢印ですよ。

依存型というのは、ユニクロは厳しいからそんなことを面と向かつては言わないけれども、「いや、天候が」「商品部のつくった商品がイケてなくて」「広告宣伝がまずくて」「柳井さんがよく分からないことを言ってる」と考える。これは依存型ですよ。

やはり自立型であることがすごく大事です。結局僕はスイッチだと思えます。どういうことかと言うと、「自燃型」とでも言いましょうか、自分に矢印を向けて、自分で火をつけられるようになる癖がつき出すということです。そうやって生きていく一年間とそうでない一年間ではものすごい差ができるのです。社会人になったら特にそうです。依存型で自燃型でない一年を過ごすと、自立型で自燃型の一年を過ごすとでは決定的な差がある。これはぜひとも、心の片隅にとどめておいていただけるといいと思います。

また、根本的なことを問い考え抜くことの重要性。コンビニエンスストアとは何だろう。これからさらに高齢化が進んでいく中で、どういうことが求められるのだろう。みんなの健康に対する関心度がこんなに上がってきている中で、どんなことをやらなけ

ればいけないのか。常になぜだろうと考えることが
すごく重要です。

それと素直な心と感謝の気持ち。例えば柳井さん
なんて、すごい経営者ですよ。会社の価値は時価
総額といって、「一株あたりの価格×発行株式数」
で計算します。僕がユニクロに入ったとき、たしか
七〜八百億だったと思います。今は四兆円です。世
界中にお店があつて、柳井さん個人だけでもその会
社の株式の半分ぐらい持っているから、二兆円ぐら
い個人資産を持つているわけです。しかし、全身ユ
ニクロで、めちゃくちゃ謙虚な人。この間お会いし
てお話ししたときも、「柳井さん、こんな話がある
んです」「なんだよ、それ、どこだ。すごいなあ」
と興味津々。

僕らの加盟店の講演会に来てお話ししていただい
たとき、僕は涙が出そうになったのですが、「皆さん、
日々真剣にローソンの経営をしているオーナー
さんに、こんな高いところからお話しできることな
って私には一つもありませんが、玉塚君に頼まれて
来ました」とおっしゃってくださいました。どれだけお
客様が大事なのか、どれだけ従業員が大事なのかと
いうお話をポツポツとずっと話してくれたのです。
謙虚です。今までの話で、すべての出会いには意味

があるというのはお分かりいただけただけかなと思いま
す。

最後の結論。僕はもちろん、数パーセントの天才
はおそらくいると思います。だけど、人間にはあま
り能力の差はないのではないかというのが、僕の仮
説です。むしろさまざまな経験、出会いを大切に、
それぞれの機会に本気で向き合うことが大事です。

結局は学びなのです。今も僕は学んでいる最中で
す。どうしてこのようになってるのだろう、どう
やったらもっとよくできるのだろうという学びを繰
り返し、成長して、社会に貢献できるのだと思つて
います。

一つ面白いお話をしましょう。柳井さんから二十
年ほど前に伺ったお話です。「十年後の目標。日本
のカジュアル市場において十パーセントのシェアを
取る。市場規模四兆円、十パーセントは四千億円」。
当時、柳井さんの会社の売上げ規模は二百五十億
円でした。紹介したお話の基になったのは、柳井さ
んが書かれた文書ですが、それぞれの地域の店舗数
から、これを実現するためにはこういうシステムで
なければならぬ、このようなデザインと経営
チームが必要、このような企業文化を持つていなく
てはいけないなどということが、ずっと書いてある。

その後、ユニクロは二〇〇二年に四千億を達成しています。柳井さんという人がいて、志とビジョンを持ってネバーギブアップでやらなかったら、今のユニクロは当然ありません。これだけ志はすごく大事だということです。

これからの日本はものすごくいろいろなチャンスがあると思います。いろいろな変化をしてきていますし、変化はチャンスです。そんな中で皆さんがさまざまな出会いを繰り返して、それぞれの壁に向き合って着実に成長する。そして結果として経営をやる人もいるかもしれない。お医者さんになる人も先生になる人もいるかもしれない。いろいろな、それぞれの役割がある。それぞれの役割で社会に貢献していただけなら、と思います。

絶対壁に負けるなよ。向き合え。頑張ってください。(拍手)



強い組織に共通する原理原則

生徒A（二年生） 今日とは貴重なお話をありがとうございます。ありがとうございました。

自立型の人間と依存型の人間というお話がありました。僕もいろいろなマネジメントの本などを読み、経営などを勉強していて、将来経営者になりたいなと思っっています。それで僕も自立型人間かなと思いいれしくて一つ質問させていただきます。

僕はある部活のキャプテンをやらせていただいています。マネジメントの本を読んでそれを活かそうと、いろいろやっています。実際に戦略を立ててやっても意外とみんなついてこなくて、駄目かなと思っています。

僕が読んだ本では、ローソンでは新浪さんは戦略家で、玉塚さんは実際に現場に行っているいろいろ調べていくほうだと書いてありました。モチベーションというか人をどうやって動かすかということについて、いろいろたくさんご存じだと思っので、もしよかったらお聞かせください。

玉塚 ありがとうございます。すごいね、今からマネジメントの勉強をしています。あなたの質問は、

要するにどうやったから強い組織をつくれるのかという質問だと思う。僕は逆に、つぶれてしまった会社や弱い組織もすごく経験した。しかし、ユニクロは強いですよ。

強い組織の原理原則はやはりあると思っています。話し出すとこれまた一時間のテーマだけでも、まず目標が共有されていることがポイント。目標というのは、なぜそのチームにいるのか、そのチームにいて何を成し遂げようとしているのか、ということ。何です。単純にどこに勝つかは短期の話ですよ。何のためにその組織に属して、何を成し遂げようとしているのか、ものすごく大事。

それと、その組織が持つカルチャー、文化、DNAが大事。文化が腐っていると本当に組織が腐ります。僕らの商売で言えば、本当にお客様視点で考えているのか。本当にチームワークを大事にしようとしているのか。「みんなと暮らすマチを幸せにします」などという壮大な目標を達成するのは簡単ではないですよ。簡単なことを組織で達成しようとする、組織のメンバーが持たなければいけないルール、カルチャー、守らなければならないことや規律は大事です。

それから、これをチームとして成し遂げようとし

ているかどうか。でもそれは決して簡単なことではない。これを成し遂げるためには、こういうことをみんなが理解して行動しなければ駄目だ、こういう思いを持ってやらなければ駄目だ。そういう意識が完全に共有されていることが大事です。経営の世界で言うと、徹底的に実行する文化、挑戦する文化になっているかということです。

会社が大きくなってくると、例えばお手並み拝見などと言われて失敗したらボコボコにされる、あるいはみんなが主体性を持っていなくて結局進まない、官僚的になっていて判子をたくさん押さないと物事が始まらない、ということがある。経営の仕事ではそういうのをたたき壊して、会社、組織を健全な状態にしなければいけない。それがリーダーの役割なのです。

たくさんあるけれども、とりあえずこれぐらいいい？ 頑張ってください。素晴らしい質問です。



壁にぶつかったら悩まず考えろ

生徒B (三年生) 壁を乗り越えることについては成長の印象が強かったのですが、どうしようもなく大きな壁とか、そういう挫折の経験がもしあれば教えていただきたいなと思いました。

玉塚 たくさんありますよ。例えばユニクロのときにイギリスに出ていったときのこと。ブワーツとユニクロがブームになっていったときに、柳井さんが「今だ、海外だ」とおっしゃった。創業者はこうですよ。「イギリスだ」と。「なぜイギリスですか」とはみんな質問できません。そうして進出し、店を一気にたくさんつくったのです。でも全然うまくいかなかった。突入していったら、全員退職してしまって、店を閉めてということをやっていたときには、テムズ河を眺めながら、本当に「馬鹿だなあ」としみじみ感じた。そういうのはたくさんある。

でも、すごく大事なものは、「悩むな、考えろ」ということです。みんな悩むことってあるでしょう。悩むことはすごく不健全な状態です。どうやってしまうんだろうと悩む。しかし、それは建設的ではない。どんなきついときでもフルに脳を回転させて、

どうしてこうなったんだろうと考える。

例えば小さくてもいいから、この悪い回転を逆回りさせるために、こんなアクションをしてみたらどうだろうかと考える。あいつに話を聞いてみたらどうだろう、こんなことやあんなことをやってみたらどうだろう、というポイントに切り替える。建設的に問題解決モードにもっていく。

商売は絶対に簡単ではありません。失敗だらけ。いつもそういうことはある。けれども、悩みモードになりそうになったら、問題解決モードに切り替えるのが大事かと思えます。



出会いをつかみ、活かすには

生徒C（二年生）

出会いを大切にするとというお話を何回も伺って一つ気になったのですが、今普通に学校にいるだけでも結構いろいろな人と出会っています。そういう場合は大人になっただんな人でもすごく増えると思うんです。玉塚さんがそういう貴重な出会いをつかんだあと、自分が成長できるようにそれを離さないためのスキルや必要な心構えなどがあれば教えていただきたいです。

玉塚

たぶんスキルとかではなくて、こういうことをやりたい、こうなりたい、こういうことを学びたい、このような人物になりたいという思いがまずないと出会いもないかもしれないし、出会ったとしてもそれが自分に必要な出会いだったと思えないかもしれないよね。

だからすごく大事なものは、今は思えないかもしれないけれど、こういうことをしたい、成し遂げたい、チャレンジしたいと思つているといろいろな出会いがあつて、それに向き合うような感じだと思う。あまり答えになつていないかな……。

僕は偉そうに話しているけれども、こういう話は

結果論にすぎない。ただ僕が伝えたかったのは次のことです。

みんなそれぞれ違う役割で生きていくと思えますが、たぶん僕のようにあるとき何かをやるうとスイツチが入る。そうしていると貴重な出会いが必ず訪れる。そしてそこに真摯に向き合うことがすごく大事なのではないかとというメッセージです。



学生時代の学びが社会に出てからも重要になる

生徒D (三年生) 少し経営に興味があるのですが、玉塚さんのお話を聞いていますと、学生するときにはラグビーをやって、あとから英語が必要で英語を勉強して、経営などを勉強してということでした。学生するときにもっとこういうことをしておいたほうがよかった、こういう勉強をしたほうがよかったというものがあつたら教えてください。

玉塚 それは、こういうものというハウツー的な話ではなく、学びができる今このときが一つの素晴らしい機会だと思のです。だからそれにはきちんと向き合い、勉強しておいたほうがいいと思います。社会人になつてからは、歴史や数学を勉強する機会もなければ、そういうものと実践は必ずしも同じではありません。ただ、今皆さんたちがやっているような勉強は、人間形成上、ものすごく重要です。僕は今でもそれを必死にキヤッチアップしようとして学んでいるところもあるけれど、絶対それは学んだほうがいい。

そしてたぶん、人間一生に一回、死ぬほど勉強しなければいけないときがあると思います。でもそれ

はおそらく早いほうがいい。スイッチが入れば、学びの体験もできるし、その癖もできる。ただし気をつけなければいけないのは、ウサギとカメラです。

僕はアメリカの大学院に行ったときに、同期に、派遣されて来ていた日本人がいました。みんな東大などの優秀な人。でも彼らは斜に構えていたのです。「こんなの知ってるよ。いままらこんなこと教えているのかよ」と、授業にも来たり来なかったり。かといって、積極的にクラスに参加したり、教授にいろいろな問題提起をしたりしていたかと言うとそうでもない。

中にはそういう人もいたけれども、そこで僕が心に決めたのは、全部謙虚に自分の中に吸収しようということなんです。そうしていったん全部食べたあとで、骨があつたら吐き出せばいいやと。「なんだよ、これ。こんなの知ってるよ」という彼らも、もしかしたら受験のときは勉強したかもしれない。だけど斜に構えていた。それで二年終わつた。それでは得ているものは違いますよね。

だからそれだけは気をつけたほうがいいかもしれません。ウサギとカメラ。僕はずつとカメラですから。これも困つたもんだよね(笑)。

真剣に考え、決断前の壁を乗り越える

生徒 E (二年生)

僕は小さなことから大きなことまで、決断というか決めたあとで「こういうことをしておけばよかった」「こうしておけばよかったかな」と悩むことが結構多いです。

玉塚さんも会社を転職するというのは大きな決断だったのではないですか。最終的によかったとおっしゃっていましたが、決断するときに後悔しない方法があつたら教えてください。

玉塚 それは難しい質問だね。僕の場合、その決断をしたときにどういう心理状態だったかと言うと、これは向き合わなければいけない、という気持ちでした。自分のためにも、生意気な言い方だけれども、社会のためにも、という気持ちの中でこう思ったわけです。いったんそう思ったら気持ちを切り替えて、まっしぐらにその壁に向き合っていく。たまたま今のところは少しいい流れだったのかもしれないけれども、これからは分からない。

だから、軽はずみなことは言えないけれども、ありていに言うと、その壁なり何なりに対して本当に真剣に考える。そして何かをやることとやらないこ

と、それぞれのいいところ、悪いところを考える。仮にやらなかったとしてもこうだな、だったらやって満身創痍になってもこういう学びがあるかもしれない、こういう経験ができるかもしれない、だったらチャレンジしてみようと思えることだと思います。……深い質問だな。すごいな。



漠然とした目標も持つことが大事

生徒F（一年生） 今、自分が思い描いていた未来にどれぐらい近づけていますか。

玉塚 僕は今日、偉そうに目標とか志と言ったよね。でも僕には個人的な目標はあまりない。どちらかと言うと僕の場合、本当に今のローンソンに対して寝ても覚めてもずっと考えるわけ。あの手この手で何とかしようと思ってるわけです。そうすると僕には、老後ハワイに別荘を買ってゴルフをしてなどと、そういうことを考える余裕もないし興味もない。あるいは財界のこんな人になってというのも考えていない。目標が大事と言いながらね。

だけど、僕の目標は、やはり経営という職業を通じて社会に貢献していきたいということです。それをやり続けたい。まだまだただやり続けるしかない。経営という仕事は武道やスポーツと似ていて、いろいろな厳しい経験、失敗とわずかな成功の繰り返しでしか学べないものだと思うんです。柳井さんの言ったとおりだと思う。これを繰り返しながら技術を磨き、自分自身も成長し、さらに社会貢献できるような人になれたらいいなという感じ。あまり具

体的でなくても、そういうものでいいと思うのです。具体的な目標があったら、それはそれですごいことだと思う。だけど漠然としていても、こういう方向に自分自身は成長していこう、こういう方向に向かっている、なっているというだけでも全然違うと思います。

漠然としたものを持つことも、現実ではすごく大事なこと。「じゃあ、そもそもこれを言う前にこの壁を突破できるのか」「はい、必ず突破できます」。この気持ち僕はすごく大事だと思います。



自立・自燃型意識をもってリーダーを目指せ

生徒G（二年生） 今日是非常に興味深いお話と、

貴重なお時間をありがとうございました。成長していく人といかない人というところで、自燃型かどうかというお話があったと思います。縁と、あと求心力ですべてを学び取っていく姿が非常に大事だと思いました。

成長していく人は自立型で、すべての責任が自分のほうに向いているというのは分かったのですが、どうしようもないことはあると思うのです。運命論者ではないのですが、どうしようもないこと、どうやっても超えられない壁はあると思うのです。それにはどのように対応していったらいいのかと思います。

玉塚 僕が言いたかった自立型、依存型というのは、基本的に精神的な話です。もちろん全部自分に矢印を向けているわけにはいかない。ローソンの商売で言えば、商品力が乏しいというのもありますよね。けれども、基本的にまずは自分が本当にその状況でやりきったのか、自分もつとでできることはなかったのかということを考える必要があります。

自分自身で「もつとこんなこともあんなこともできたかもしれない」と根本的に考えている人と、斜に構えて「それはあいつが悪い、これが悪い」という人間がいます。後者を評論家と言うのです。評論家だったら依存型でもいいかもしれないけれども、リーダーを目指すのだったら、絶対に自立型で自燃型でないといけないと思う。そういうことを伝えたいのです。

もちろん、世の中どうしようもないことはたくさんある。でもそのときに仲間を集めて「こんなアクションをしてみようよ」というタイプと、「どうしようもないよ。政府も悪いし、何とも悪いし」とウダウダ文句を言う評論家タイプでは違うよね。みんながどちらを目指すかです。

やはり慶應義塾で学ぶ以上、フィールドは違えどもリーダー、リーダーシップが大切です。リーダーシップというのは別に偉そうに声を張り上げるという話ではない。自立型、自燃型で事を動かしていく、そこに前向きに向き合っていく。

その姿に仲間が感銘を受けて、「玉塚さんがそこまで言うんだったら一緒にやってみよう」と、二人とついでくる。それは声が小さかろうが体力がなかるうが関係ない。体育会系である必要はまった

くない。そういう思い、アクション、行動ができる
かどうかリーダーシップの根っこだと思います。



可能性は無限大

生徒H（一年生） 今日はあるがとうございまして。先ほど自分の前の壁にぶち当たったときに全力で立ち向かっていくというお話があったと思います。自分の場合、今二つ壁がありまして、その両方ともに全力でぶち当たりたいと思っっているのですが、そういう場合はどのようにしたらいいですか。

玉塚 差し支えなければもう少しだけ教えてくれないかな？ 例えばその二つの壁、ガールフレンドと勉強とか、そういう感じ？

生徒H いえ、勉強でもガールフレンドでもありません。校長先生の話で言う中景の話で、一つは部活でもあるのですが、四年後の福井国体で優勝するという話です。もう一つは全然違うのですが、新種の貝を見つけまして、それで新しい理論を出すという話です。

玉塚 答えになるかどうか分からないけれども、みんなはまだものすごく無限大の可能性があるわけです。僕は五十二のオヤジで、だんだん可能性は狭まってしまっている。皆さんは無限大でしょう。だから僕は、あまり決めずにいろいろな壁にチャレ

ンジしたほうがいいと思います。勉強の壁も絶対挑戦したほうがいいと思う。そういう貝のことなどの好きなことがあったらやったらいい。どのようになるかは皆さん次第だから、いろいろなチャレンジをしたほうがいい。

僕の高校時代は正直ラグビーに偏りすぎていた。それはそれでよかつたけれども、僕はもう一回戻つたら、もう少し勉強も含めて多面的にいろいろなチャレンジをしたい。素直な心で、スポンジ人間状態でやっていったほうがよかつたなと思う。そこは僕のメッセージを間違つて受け止めないように、いろいろなことにチャレンジされたらいいのではないかと思います。

商品は商売の顔

生徒Ⅰ（三年生） 玉塚さんは現場に力を入れて

いるということを先ほどの質問者（生徒A）が言っていました。僕はよくローソンを使って「Lチキ」などを食べているのですが、ローソンはオリジナルブランドが強いと思います。例えば「からあげクン」は最近、新味がたくさん出ています。玉塚さんは商品開発にどれくらい関わっているのですか。

玉塚 やはり商売は商品がものすごく大事です。商売の基本はお客様のニーズに合った商品。そしてわれわれの商売で言うと、お店はきれいでなければ嫌だよね。きれいな売り場、清潔な売り場。そしてフレンドリー、笑顔の接客。この三つがものすごく基本的なことです。

その中でも商品はものすごく大事です。おれの腹、すごく出ていない？ 週に三回ぐらい試食します。ほとんどの新商品を食べるし、言ったら駄目だけれども、セブンイレブンで出ている商品とローソンの商品を並べて徹底的に食べたり。ものすごい量を食べる。弁当を二十個ぐらい食べます。本当です。もちろん全部は食べませんが、それでも「あ

れ、おかしいな、全然負けているじゃないか」「味が濃すぎる」「この盛りつけは駄目だろう」「このパッケージでお客様に伝わるのか」と言いながら、ずっと食べるわけです。

だから「からあげクン」の新商品などは全部試食している。駄目出しされてボツになっている商品、皆さんが巡り合えていないものもたくさんありますよ。



将来のため、生え抜き社員の成長の場をつくる

生徒J（三年生） ユニクロからローソンに社長

として移られましたよね。ローソンでずっと働いていてどんどん昇格したのではなくて、ヘッドハンティングされた。その場合、ローソンの従業員の方々は玉塚さんについてこられるんですか。

玉塚 すごく本質のない質問だね。ちなみに僕はローソンにいきなり社長では入ってきてはいないのですが、それでも副社長という高いポジションに入ったわけだから、本当にそのとおりです。本来はローソンでずっと頑張ってきた人たちが社長になっていくのが一番いいと思う。ただやはり商売は厳しい。

ローソン、つまり会社というのはステークホルダー（利害関係者）と違っていろいろな人によって支えられています。どういう人たちに支えられているか。例えば最も大事なものはお客様、従業員。それから株主の皆様。ローソンの場合だと株主の約四割は外国人の投資家です。それに取引先。ローソンがおかしくなったら弁当工場の人たちも飯が食えなくなる。ほかにもいろいろいるところ、例えば包材をつ

くっている会社もおかしくなるよね。あるいは地域の自治体。こういういろいろなステークホルダーに支えられて経営しているわけです。この会社がきちんと脈々と成長し続けることが一番大事なのです。

会社のある段階で、そのタイミングにおいて、もしかしたら会社をリードすることが今の会社のメンバーでは難しいときがあるかもしれない。そういうときには僕のような人間を、もちろん僕ができると言っているのではなくて、会社をリードできる可能性が高い人間を招いてでも、その会社を引っ張っていかないといけないですよ。経営が揺らげば、たくさんの人に迷惑をかけることになるのです。

僕は今、役員や部長など、ローソンでずっと頑張ってきた人たちに、ものすごく一所懸命、教育やいろいろな役割を与えています。それこそ難易度の高い壁を与えています。そして、成長してもらって、願わくば、僕がバトンタッチするのがそういう人たちになってもらいたいなと思っています。

ただこれからはどんどん、特に株主と言われている人たち、外国人の投資家の存在が大きくなっています。そして、いろいろな点でその会社が健全な状態に成長していかないと、外国人の投資家はとてつもないプレッシャーをかけてきます。

僕などは三か月に一回、そういう投資家たちと、
一対一、あるいは一対十ぐらいで英語のミーティン
グをします。「なぜこの間、この既存店の売上げは
こんなに減ったんだ」「なぜこんなに経費が増えて
いるんだ」「いや、こういう理由、ああいう理由が
ある」などと対話しているわけです。それで信任を
勝ち得る。

どんどん厳しくなっていくから、そういう意味で
は経営者の責任や役割はもつと難易度を増していく
と思います。でも、できればローンでずつとやっ
てきた人たちに経営をやってもらえるような流れを
作りたいと思っています。



経営者がお金よりも大事にしている思い

生徒K（三年生）

今お仕事をされていて、たぶんすごくお金を持っていると思います。正直に言っていて、仕事をする理由としてお金ももちろんあると思います。玉塚さんはもう必要ないぐらいお金を持っています。玉塚さんと思うのですが、今まで仕事を続けていらつしやると思うのですが、今まで仕事を続けられている理由は、たぶん仕事が楽しいからだと思います。今、一番幸せだと思う瞬間を教えてください。

玉塚 お金は確かに大事です。僕も子どもが三人いるし、やはりきちんと生活できないと困る。ただこれは個人的興味の問題だけれども、それが一番のモチベーションでリーダーになつていたり経営をやっていたりという人は、僕もたくさんの方を存じ上げてくれるけれども、結構少ないかもしれない。

どちらかと言うと、それを通じて貢献していきたい、大きく言うところの中を変えていきたいと思つている人のほうが、結果としては大きな役割を担つて、社会では仕事をしている気がします。お金は大事だと思う。ちなみに僕、そんなに持つていないからね（笑）。

一番ホッとする瞬間は子供と時間を持つことかな。子どもが三人いるのですが、普段は僕も忙しく、週末もたくさん海外出張が入ったりしていて、奥さんにブーブー言われているわけです。皆さんのお父さんもそうかもしれないね。

ただ週末のどちらか、家族五人で飯を食う。皆さんはまだ子どもの立場だから分らないかもしれないけれども、実は親父にはそういうことがすごく大事なんだよ。僕には小二の男の子、小六の女の子、高一の女の子がいるんだけど、三人に一、二週間であつたことを発表させる発表会をやるわけ。

小二の男の子は落ち着かないから聞かない。「おい、ちょっと聞け」とか言つてね。それで、僕は料理はしないけれど、その日は成城石井やデパ地下に行つて食べものを買つてきたりして、僕が全部用意するわけです。そのひとときがすごくうれしいです。だから皆さん、そういう場があつたらぜひ貢献してください。子どもの立場で。

おわりに

司会 玉塚先輩、ありがとうございます。最後に校長先生に一言お言葉をいただきます。

羽田 いまさら私が出てきて何かしゃべってもしょうがないかなという気もしますが、立场上、役割上、今日の締めの話を少しだけします。

まずは長時間、ものすごいエネルギーを使ってみんなに語りかけてくれた、答えてくれた、本当にありがたい先輩を持って君たちは幸せです。玉塚さんを筆頭にこういう先輩がたくさんいるというのも塾高の財産です。いずれ君たちが先輩になってこういう機会に恵まれたとき、今日の玉塚さんのように、君たちの未来の後輩に対して一所懸命何かを伝えていくという気持ちをぜひ持ってほしいと思います。

それから、これは本当に私も実感しますが、悩んでいる暇があったら考えろと。これはとても大事なことです。悩むエネルギーを使うんだったら、同じエネルギーを、考えるエネルギーにしたほうがずっと健康的で前向きだし、自分自身にとってもために

なる。

あと今日ひしひしと伝わっただろうけれども、目の前の壁、課題に正面から真摯に向き合う。これもたぶんこれから先、君たちが生きていく上でとても大事なことだと思うので、ぜひもう一度かみしめて、生かしてください。

最後にもう一つだけ面白いなと思ったのは次のことです。玉塚さんは、あまり遠いところまで見ていない、目の前のことに必死だと言うけれど、しかし一方で玉塚さんはこれだけいろいろな人と出会っている。出会うということは、玉塚さんも相手を見ているけれど、相手も玉塚さんを見ている。そういう関係の中で縁というものがきつと生まれれると思います。

そういったことも含めて、玉塚さんは先をどうやって見ていくのかという眼力をものすごく持つておられる。それと同時に、先を見たら一気にエネルギーを使って行動に移っていく。この辺りの切り替えのすごさ。これもいろいろな形で君たちも活かせると思う。勉強も部活もそうだろう。それも今日の貴重なメッセージとして持ち帰って、ここにいない人たちにもぜひ伝えてほしいと思います。

あらためてもう一度、玉塚先輩に今日のお礼の気

持ちを込めて拍手をしましょう。ありがとうございました。(拍手)



■2014年度 将来展望講座（第4回） 実施記録

実施日時：2014年12月5日（金）15時15分～16時45分

会場： 慶應義塾大学日吉キャンパス来往舎1階 シンポジウムスペース

講師： 玉塚 元一 氏（株式会社ローソン 代表取締役 社長）

テーマ： 「学びの共有 リーダーの役割」

主催： 慶應義塾高等学校、慶應義塾高等学校同窓会

協力： 慶應義塾高等学校生徒会

慶應義塾高等学校フォトフレンズ

参加人数：約200名

2014年度慶應義塾高等学校将来展望講座

2015年3月25日発行

発行・編集 慶應義塾高等学校
〒223-8524 横浜市港北区日吉4-1-2
TEL 045-566-1381
URL <http://www.hs.keio.ac.jp/>
制作 テープリライト株式会社
制作協力 株式会社光進

©2015 Keio Senior High School, Printed in Japan.

無断複製・転載を禁ず